

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES MILITARES. UNA NUEVA  
OPCIÓN PARA EL ÁMBITO GERENCIAL.**

Luis Enrique Rodríguez Forero

Trabajo de grado como:  
Ensayo

Director de trabajo de grado  
Faneth Serrano Ledesma

Título profesional Obtenido  
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.  
2012**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad gerencial, donde los líderes de las empresas escudriñan con detenimiento las diversas herramientas para encontrar la llave mágica que les abra la puerta del éxito empresarial, cobra importancia cada propuesta que brinde innovación o por lo menos muestre un camino diferente.

Como consecuencia, los innumerables métodos existentes para la toma de decisiones gerenciales brindan en muchos casos herramientas un tanto dispersas en el tiempo y espacio, que confunden al gerente y lo sumergen en un mar de opciones que en muchos casos lo llevan a tomar la decisión más errada.

La aplicación ordenada y sistemática de un proceso que conlleve a la realización de diversas actividades con el propósito de identificar y solucionar problemas a bajo costo y con elevados ganancias, es la herramienta ideal para todo gerente sin importar el ámbito en el que se desempeñe (público, privado, militar, etc.).

A lo largo de este ensayo, se describirán y analizarán algunos de estos métodos, sus similitudes, sus ventajas y desventajas en el momento de la aplicación y las bondades del Proceso Militar para la Toma de Decisiones aplicado por el Ejército de Colombia como método secuencial y sistemático para ser adaptado en la toma de decisiones gerenciales en el sector civil.

Invitamos a lector a que descubra a lo largo de este ensayo, las bondades que ofrece el Proceso Militar para la Toma de Decisiones como herramienta

de tipo gerencial para su aplicabilidad en el sector privado, que gracias a su metodología ya comprobada en el ámbito militar, suministra al gerente un sinnúmero de herramientas de análisis y comparación de alternativas para la toma de acertadas decisiones en un medio altamente competitivo donde solo hay espacio para los gerentes exitosos.

## **1. SIMILITUDES ENTRE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Históricamente, tanto las Fuerzas Militares como la empresa civil, se han valido de herramientas aplicadas por diferentes organizaciones para crear o adaptar procesos propios que faciliten no solo la toma de decisiones, sino los procesos de control y manejo de recursos humanos entre otros. Por consiguiente, y gracias a la estrecha relación funcional que se presenta entre la institución armada y la empresa civil en el aspecto gerencial, la aplicabilidad de herramientas para la toma de decisiones se puede enriquecer con el aporte de estos dos sectores.

El Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD) empleado por el Ejército de Colombia para el planeamiento y conducción de las operaciones militares, como proceso estructurado, metódico y detallado, brinda un sinnúmero de oportunidades para buscar su aplicabilidad en el sector privado para la Toma de decisiones gerenciales.

Es así, como una herramienta netamente militar que tiene como fin ultimo gerenciar hombres (soldados) y recursos (aviones, tanques, municiones) para lograr un objetivo (derrota del enemigo), se puede aplicar perfectamente en el sector privado gracias a su metodología y al planeamiento por niveles, que permite que los subordinados intervengan en el proceso de manera activa.

En efecto, las diferentes herramientas empleadas en el mundo para la toma de decisiones, basan su método en entender de manera detallada las diferentes circunstancias que no solo afectan el producto final que es la

decisión, sino la misma aplicación del método o herramienta. Es por esto, que el análisis de opciones y alternativas para la toma de decisiones, conlleva a una compleja red de decisiones de carácter personal y gerencial según Hoch, Kunreuther y Gunther (2001).

En el Proceso Militar para la Toma de decisiones empleado por el Ejército de Colombia, el análisis detallado de la misión asignada, los recursos disponibles, las limitaciones y todas aquellas actividades que eventualmente pueden influir en la aplicación del modelo para la toma final de la decisión, que en este caso es la realización de una operación militar, ocupa los primeros pasos dentro del proceso.

Sin duda, la secuencia analítica, singular, sistemática y comprobada que brinda este método desde sus primeros pasos, aporta un enfoque analítico que conduce hacia la resolución de problemas y es un instrumento facilitador del desarrollo de apreciaciones y planes para la toma final de una decisión exitosa.

De manera similar, Nutt Paul C. (2002) propone un método donde la recolección de información, el análisis de posibilidades y la búsqueda sistemática de ideas proporciona las bases fundamentales para el desarrollo del modelo, alejando al gerente de los innumerables errores que puede cometer al comprometerse prematuramente con la primera opción y empleando recursos de manera irracional llevando a la organización al descalabro.

Posterior a la recolección y análisis de toda la información necesaria por el Gerente y su equipo de trabajo, existe una diversa gama de herramientas que tienen como propósito fundamental mediante la comparación de modelos, descartar aquellas alternativas que no son viables por su alto nivel

de riesgo, por sus costos excesivos o porque no son lo suficientemente rentables. Concretamente hablamos entre otras herramientas, de las Matrices de Comparación y los Juegos de Guerra (Ejercito de Colombia, Manual 3-50 1997).

Dicho de otra forma, los Juegos de Guerra no son más, que la simulación de acciones y reacciones dentro de un proceso, con el propósito de brindarle al Gerente y a su equipo, una visión de las posibles consecuencias de tomar una decisión. En cuanto a las matrices de Comparación, estas brindan un panorama más amplio de las ventajas y desventajas que se presentan con la puesta en marcha de una u otra acción de tipo gerencial.

En el mismo sentido, las herramientas para la toma de decisiones gerenciales en el ámbito civil, cuentan con modelos que focalizan la atención del Gerente en la alternativa que le brinda mayor beneficio. Cabe resaltar la similitud entre los modelos aplicados por Lowly Alex y Hood Phil y los empleados en el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD), donde mediante la aplicación de matrices de comparación, centran el esfuerzo del gerente (líder) en la mejor alternativa para tomar una decisión final.

Por ejemplo, las “Matrices de Riesgo” (Manual Ejc 350, pág. 128), le brindan al líder militar, la oportunidad de clasificar el nivel de riesgo que van a enfrentar sus hombres en el desarrollo de las diferentes actividades en cada curso de acción para la ejecución de una operación militar, aportándole juicios de valor para determinar con anticipación la aceptación o no de esos riesgos, con las respectivas consecuencias (pérdidas humanas y materiales). Igualmente, en el ámbito civil, el uso de matrices cobra importancia como método dentro del proceso de toma de decisiones gerenciales para el análisis y resolución de problemas, al tener en cuenta el entorno y brindar un

mayor entendimiento del problema, facilitando con esto el hallazgo de una solución integral.

## **2. PRINCIPALES FALENCIAS EN LOS MODELOS DE TOMA DE DECISIONES**

Para realizar una revisión objetiva de los diversos modelos de Toma de decisiones con el propósito de identificar sus debilidades, se debe analizar paso a paso, cada una de las herramientas propuestas y medir su grado de efectividad que conlleven a la toma de decisiones gerenciales acertadas.

Es así, como los diversos modelos aplicados a la Toma de Decisiones, abordan cada situación de manera diferente, analizando múltiples campos de acción sin una metodología y orden lógico, confundiendo al gerente y sumergiéndolo en temas que lo alejan de manera rápida del objetivo final que es la recolección de información, análisis, búsqueda y comparación de alternativas y la toma de una decisión que genere bajos costos en su implementación y altas rentabilidades en su ejecución.

Por ejemplo, Paul C. Nutt (2002), atribuye las malas decisiones al “Empleo de métodos de toma de decisiones propensos al fracaso” (pág. 132). Fracaso que se presenta, ante la falta de información suficiente, que no le brinda al gerente el panorama lo necesariamente amplio para plantear diversas alternativas para la solución de problemas y la inexistencia de matrices de comparación, para evaluar cada una de estas alternativas y así tomar la decisión más acertada para la organización.

Por otro lado, aquellos modelos que no miden la importancia de la incertidumbre como factor que eleva el riesgo en la toma de decisiones gerenciales, elevan exponencialmente el porcentaje de fracaso. Dicho de otro modo, ante la falta de información suficiente, se genera una mayor incertidumbre que eleva el riesgo en torno a una decisión para la solución de un problema y si el modelo no la tiene en cuenta, genera indiscutiblemente una decisión final errada.

En cuanto a la administración del tiempo durante la aplicación de modelos para la toma de decisiones, las herramientas existentes no proporcionan una matriz específica que facilite este propósito, llevando al gerente en muchas ocasiones a perder tiempo excesivo en la planificación de actividades que resultan irrelevantes para la toma de una decisión final, o por el contrario, a tomar decisiones apresuradas sin la debida planificación.

De igual forma, no solo la aplicación de un buen modelo para la toma de decisiones gerenciales garantiza el éxito. La conformación de un buen equipo de trabajo, capaz de interrelacionarse y conformado por miembros con perfiles específicos, será la base fundamental para el funcionamiento de la organización.

Es así, como el desarrollo de un engranaje perfecto del equipo de trabajo para obtener resultados gerenciales adecuados, producto de la aplicación de un modelo de toma de decisiones, resulta del compromiso de sus miembros con los objetivos de la organización, la aplicación de aptitudes no solo profesionales sino personales y la creación de fuertes lazos de unión y cooperación laboral.

Infortunadamente, los diversos procedimientos establecidos para la Toma de decisiones no contemplan como fase inicial la revisión del equipo de trabajo



que desarrollara las actividades, con el propósito de identificar posibles vacíos en las aptitudes laborales y personales de sus integrantes, diferencias culturales que dividan al grupo, gustos y predisposiciones que afecten la toma de decisiones.

### **3. PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES. UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL SECTOR CIVIL.**

El Proceso Militar para la Toma de decisiones, como herramienta para el planeamiento y conducción de operaciones militares, fue adoptado por el Ejército de Colombia a finales de la década de los 80 y con el paso de los años se convirtió en la herramienta ideal para entretelar las complicadas operaciones militares que le han dado renombre a la institución armada a nivel internacional como la Operación Fénix y Jaque donde se alcanzaron los objetivos propuestos en el modo y tiempo planeados.

Este modelo posee la cualidad de tener una secuencia analítica y sistemática con un enfoque ampliamente analítico, que conduce a la resolución de problemas y sirve al Comandante (gerente) y a su Estado Mayor (equipo de trabajo), como instrumento facilitador para el desarrollo de alternativas diversas para la toma de una decisión.

De igual manera, en el ámbito netamente civil, la toma de decisiones como proceso lógico y ordenado, le permite al gerente sincronizar las diferentes actividades de la junta directiva durante el planeamiento de una meta, con el propósito de minimizar los errores en la planeación y ejecución obteniendo el

mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la empresa.

En general se afirma que el proceso de toma de decisiones (militares o gerenciales) es un arte, debido a que durante su desarrollo se deben considerar los principios y fundamentos empresariales, así como la implementación de tácticas y estrategias sugeridas por el mismo equipo de trabajo y por los modelos ya desarrollados por otras empresas con anterioridad. También se dice que el proceso es una *ciencia* por que vincula cálculos aritméticos y desarrollo de matrices, donde lo cuantitativo se convierte en un multiplicador de resultados, para así obtener el éxito.

En cuanto a la responsabilidad de aplicar el proceso de toma de decisiones, el Comandante (gerente), es el responsable por la aplicación del modelo, ofreciendo enfoque y dirección a su equipo de trabajo, empleando a todos y cada uno de sus integrantes en actividades de investigación, recolección y análisis de información para la solución de problemas con el objeto de integrar las alternativas de manera competente, utilizando políticas propias de la organización y técnicas de modelos externos para apoyar al comandante (gerente) en sus decisiones, que deben estar dirigidas a la preparación de planes efectivos.

Hay que tener en cuenta, que mientras menos sea el tiempo disponible para el planeamiento y el equipo de colaboradores sea menos experimentado, mayor tendrá que ser la participación del gerente. Es indispensable que se asigne una función de subgerencia ó gerencia administrativa de acuerdo al escalón jerárquico, quien es el responsable de administrar, coordinar y poner en orden el trabajo del equipo, proporcionando control de calidad al proceso y facilitando la función directiva del gerente general.

Con el propósito de apreciar claramente la importancia y las bondades de esta herramienta de planeamiento militar, para adaptarlo al entorno gerencial para la toma de decisiones, se debe analizar detalladamente cada uno de los pasos que hacen parte de este modelo.

Inicialmente, con el “Recibo de una Misión” (Manual Ejc 3-50, pág. 117), por parte de un Comandante (gerente) se da inicio al proceso, y es en ese mismo momento donde la comunicación interpersonal y la habilidad del gerente de transmitir su intención a su equipo de trabajo cobra vital importancia. Solo mediante una socialización acertada de las intenciones, metas, objetivos y misiones específicas que haga el gerente a su equipo de trabajo, se podrán dar los primeros pasos seguros para la toma de una decisión acertada para la organización.

En efecto, el análisis detallado de ese objetivo o meta gerencial propuesta debe incluir inicialmente su factibilidad, ventajas y desventajas que ofrece, intención final del gerente, tiempo disponible para planear y tiempo disponible para ejecutar, brindando así un panorama más claro al equipo de trabajo para iniciar sus actividades de recolección de información, análisis y propuestas de alternativas de solución.

En cuanto a la administración del tiempo disponible para el cumplimiento de la meta o misión impuesta, el modelo militar aporta mediante la realización de un cuadro sencillo, una herramienta que facilita al gerente la programación de las actividades en orden cronológico y con responsables plenamente identificados, evitando con esto las distracciones del gerente y su equipo de trabajo en actividades que no son relevantes para el cumplimiento del objetivo impuesto.

Es así, como el gerente debe identificar y socializar con su equipo de trabajo el tiempo disponible con el que cuentan para desarrollar el modelo, tomar la decisión y poner en ejecución la actividad, manteniendo un balance del tiempo empleado en esas actividades y evitando el gasto excesivo del mismo que conllevaría a la pérdida de oportunidades y al incumplimiento de objetivos.

Luego, el modelo militar sumerge al Comandante y su equipo de colaboradores (Estado mayor) en un análisis más profundo de la misión asignada, marcando una gran diferencia con los modelos existentes de toma de decisiones gerenciales.

Es en este punto, donde una vez realizado un análisis detallado, cada integrante del equipo de trabajo con su respectiva área asignada, expone al gerente entre otros aspectos, las tareas impuestas y deducidas para el cumplimiento de la meta propuesta, recursos disponibles, limitaciones, información requerida sobre aspectos específicos y por primera vez se evalúan los riesgos.

De hecho, la posibilidad que brinda el modelo militar, de identificar, evaluar y medir el nivel de riesgo de cualquier actividad dentro del proceso de toma de decisiones mediante una matriz, permite al gerente implementar medidas para controlar y disminuir los riesgos detectados, o en el peor de los casos, desechar el cumplimiento de la meta o misión propuesta si estos riesgos son tan críticos que pueden poner en peligro la estabilidad de la organización,

A continuación se puede apreciar la adaptación de una matriz de riesgos militares al entorno empresarial, dentro de un caso hipotético, donde se analiza el riesgo de tener personal no calificado en lo que será una nueva línea de producción, que actividad se debe realizar para mitigar ese riesgo,

quien la controla y si existe un riesgo residual, que tan alto es para tomar o no la decisión de continuar con el proceso.

| IDENTIFICAR RIESGO                                  | EVALUAR PELIGROS |      |      | DESARROLLAR CONTROLES                     | DETERMINAR RIESGO RESIDUAL |      |      | TOMA DE DECISIÓN LO ACEPTO |    | IMPLEMENTAR CONTROLES (RESPONSABLE DEL CONTROL) | SUPERVISAR Y EVALUAR | OBS |
|-----------------------------------------------------|------------------|------|------|-------------------------------------------|----------------------------|------|------|----------------------------|----|-------------------------------------------------|----------------------|-----|
|                                                     | PROB             | GRAV | N.R. |                                           | PROB                       | GRAV | N.R. | SI                         | NO |                                                 |                      |     |
| PERSONAL NO ENTRENADO EN LA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO | 3                | 2    |      | REALIZAR CAPACITACIÓN CON ENTIDAD EXTERNA | 2                          | 1    |      | X                          |    | GERENTE DE PRODUCCIÓN                           |                      |     |

Modelo adaptado de la Matriz de Evaluación de Riesgos (Manual Ejc. 3-50)

Por consiguiente, mediante la aplicación de estos primeros pasos del modelo de toma de decisiones militar, el equipo de trabajo obtiene una base sólida para el posterior diseño de alternativas para el cumplimiento de las metas propuestas.

En el ámbito militar, a estas alternativas se les denominan “Cursos de Acción” (Manual Ejc 3-50, pág. 142), que no son otra cosa más, que la manera de realizar una actividad con el propósito de cumplir un objetivo final. Estas alternativas al ser diseñadas por el equipo de trabajo bajo la dirección del gerente deben cumplir según el modelo militar, con los criterios de conducencia (alternativa orientada al cumplimiento de la meta u objetivo), factibilidad (organización capaz de realizar la actividad en términos de

recursos, tiempo y espacio), aceptabilidad y diferenciación (con respecto a otras alternativas).

De ahí que la técnica preferida para generar alternativas, es la lluvia de ideas, la cual se conduce mediante el intercambio de impresiones por parte del gerente y su equipo de trabajo; esto requiere tiempo, imaginación y creatividad, pero produce una gama de posibilidades más amplia.

Cabe resaltar otro valioso aporte del modelo militar, para la toma de decisiones gerenciales y es la forma en la que las diferentes alternativas son analizadas y comparadas con el propósito de escoger la que brinda mayores beneficios para el cumplimiento de la meta propuesta. Este análisis y comparación se realiza mediante una actividad que se denomina “Juego de Guerra” (Manual Ejc 3-50, pág. 159), que consiste en el desarrollo de un proceso disciplinado, enmarcado en reglas y conducido a través de pasos, cuyo objetivo permanente es visualizar el desarrollo de una alternativa.

En efecto, en el proceso se consideran las diferentes características de la alternativa, las capacidades, las deficiencias, los recursos, posibles cursos de acción de la competencia (si la hay) y las características del medio en el que se desarrolla la alternativa (mercado nacional, extranjero, etc.). Así mismo, exige al equipo de trabajo que realiza el juego, una sólida base en cuanto a conceptos gerenciales, conocimiento administrativo y experiencia, que a través de una secuencia lógica, dirigirá la atención del Equipo en cada fase o evento de la simulación.

En síntesis, es un proceso repetitivo de acción, reacción, y contra reacción, que inspira al equipo asesor a desarrollar ideas, les ofrece conocimientos, resalta las tareas críticas y proporciona entrenamiento para el manejo de crisis, convirtiéndolo así en el paso más importante del modelo militar para la

toma de decisiones y al que le asignan mayor cantidad de tiempo del empleado en todo el proceso.

Lo anterior se debe a que mediante la realización de estas simulaciones, el gerente con su equipo de trabajo tiene la oportunidad de perfeccionar cada una de las alternativas simuladas, no solo al poder identificar debilidades y fortalezas, sino porcentajes de perdidas y toda una gama de consecuencias presentadas durante el desarrollo del juego.

Una vez desarrollado este importante paso y teniendo como resultado de la simulación unas alternativas debidamente diseñadas y complementadas, el Proceso Militar para la Toma de decisiones nuevamente sorprende con la aplicación de matrices muy sencillas, pero que al ser aplicadas, son una herramienta de gran ayuda para apartar del proceso, la subjetividad en el momento de tomar la decisión final.

Es en este paso del modelo denominado “Comparación de los Cursos de acción” (Manual Ejc 3-50, pág. 179), donde el equipo de trabajo desde cada área funcional, realiza la comparación de las diferentes alternativas, midiendo los resultados obtenidos en el desarrollo de las simulaciones (Juego de Guerra) bajo los criterios de evaluación dados por el gerente.

Por tanto, la capacidad gerencial del líder del equipo se ve nuevamente puesta a prueba, ya que si los criterios de evaluación que suministra a sus colaboradores para realizar la comparación de las alternativas, no son correctos, llevara al equipo al error, debido a que una vez aplicadas las matrices de comparación, la evaluación final dará mayor puntaje a una alternativa que no brinda la mejor rentabilidad en el momento de alcanzar la meta impuesta.

Dentro del modelo militar, las matrices de comparación pueden ser evaluadas y analizadas numéricamente, por comparación de ventajas y desventajas o con el empleo de símbolos simples. Sin importar el método aplicado, el fin último de la matriz es el de darle al Comandante (gerente) un herramienta sencilla para la comparación de los cursos de acción (alternativas).

Debido a que el origen de estas matrices, se encuentra en el medio militar, a continuación se puede observar la adaptación de una de estas, con el propósito de ser aplicado en el medio gerencial.

|                | CRITERIOS o FACTORES (1)                                                                 | PESO<br>(2)<br>1 – 5 | ALTERNATIVAS (3) |          |          |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|----------|----------|
|                |                                                                                          |                      | ALT. 1           | ALT. 2   | ALT. 3   |
| 1.             | <b>INVERSIÓN</b> , Recursos necesarios para la implementación del sistema.               | 5                    | 1<br>5           | 5<br>25  | 3<br>15  |
| 2.             | <b>GANANCIAS</b> , Recursos obtenidos con la aplicación del nuevo sistema.               | 5                    | 5<br>25          | 3<br>15  | 5<br>25  |
| 3.             | <b>CAPACITACIÓN</b> , Nuevos conocimientos necesarios para la implementación del sistema | 3                    | 3<br>9           | 5<br>15  | 5<br>15  |
| 4.             | <b>INFRAESTRUCTURA</b> , Nuevas instalaciones para la implementación del sistema         | 4                    | 5<br>20          | 2<br>12  | 4<br>16  |
| 5.             | <b>PROCESOS</b> , Implementación de nuevos procesos dentro de la organización            | 4                    | 3<br>12          | 5<br>20  | 5<br>20  |
| <b>TOTALES</b> |                                                                                          | 21                   | 17<br>71         | 20<br>87 | 21<br>91 |



Fuente: Propia. Autor: Luis Enrique Rodríguez

- 1) Son los criterios impuestos por el gerente al inicio del ejercicio de comparación.
- 2) Es el valor que se asigna teniendo en cuenta la importancia del criterio para lograr la meta propuesta. Para este modelo se establece una escala de 1 a 5, donde el mayor valor es el más importante.
- 3) Son las diversas alternativas diseñadas por el equipo de trabajo con el propósito de alcanzar la meta impuesta.

Para desarrollar esta herramienta, una vez el gerente determina el peso de cada criterio, cada miembro responsable del área funcional al cual pertenece el criterio le asigna un valor y lo multiplica por el peso, obteniendo así un valor numérico que al ser sumado nos arroja el valor total de la alternativa propuesta.

En conclusión una vez realizada la matriz se puede determinar que la alternativa No 3 al obtener el mayor valor es la mejor para alcanzar la meta propuesta.

Finalmente, es importante analizar el alcance de la aplicación de estas matrices de comparación dentro del modelo de toma de decisiones gerenciales, por cuanto que brinda al gerente un formato sencillo donde puede calificar y comparar la efectividad de las diversas alternativas y mediante una operación matemática sencilla, determinar cuál es la que le brinda mejores resultados.

### **3.1 EL GRAN PASO: TOMA DE UNA DECISIÓN FINAL**

Una vez superados los diversos pasos que se han analizado a lo largo de este ensayo con detenimiento, el gerente y su equipo de trabajo se enfrentan a la decisión final. Decisión que gracias a la aplicación del modelo adaptado del Proceso Militar para la Toma de Decisiones está libre de juicios subjetivos y gracias a la aplicación de herramientas muy sencillas como las matrices de comparación le muestra claramente cuál es la alternativa más acertada para el logro de la meta propuesta al inicio del proceso.

Por otra parte, el proceso de toma de decisiones no culmina con la identificación de la alternativa más conveniente, por el contrario, es en ese momento donde nuevamente debe sobresalir la capacidad gerencial del líder y su equipo de trabajo, con el propósito de difundir la decisión tomada y generar si es el caso los diferentes planes y ordenes para poner en marcha la decisión.

Es aquí donde se debe profundizar en aspectos importantes del liderazgo empresarial con el propósito de obtener de todos los integrantes de la organización el mejor desempeño para poner en marcha la decisión tomada por la gerencia.

Según Bossidy y Charan (2003), existen conductas esenciales que debe poseer todo líder con el propósito de garantizar la correcta administración de un negocio. Así mismo dice:

*“Aspectos tan esenciales como el conocimiento detallado del personal a su cargo y la cotidianidad de la organización, le dan al gerente una visión más concreta de la realidad de la empresa que gerencia”.*

Otra conducta importante, es la capacidad de ser realista y autocritico como gerente. Solo aquellos líderes que tienen la capacidad de reconocer la realidad de su organización con fortalezas y debilidades, tienen la posibilidad de mejorar día a día los procesos internos y externos corrigiendo a tiempo los errores y fortaleciendo los aciertos

Por otro lado, el líder que fija metas y prioridades claras con el objeto de desarrollar una decisión gerencial, optimiza la inversión de los recursos humanos y materiales, logrando mejores resultados con los medios disponibles y minimizando los gastos innecesarios en actividades que no aportan a la decisión tomada.

Lo anterior no tiene sentido, si de manera paralela no se adopta un sistema de seguimiento y evaluación. A pesar que el líder debe tener un conocimiento profundo de los procesos de su empresa y de sus emperados, la responsabilidad del seguimiento y control para el cumplimiento de las metas no puede desecharse y recae sobre todos los miembros del equipo de asesores comprometidos con el cumplimiento de la meta general.

De hecho, mediante el seguimiento y control se garantiza la identificación de aquellos procesos que marchan dentro de los parámetros establecidos por el gerente y cumplen con las metas propuestas. Es importante vincular este cumplimiento con estímulos ofrecidos por la empresa con el propósito de despertar en los empleados el interés por hacer cada vez mejor su trabajo.

Para lograr lo anterior, se debe tener en cuenta la cultura propia de la organización como factor que define que es valorado, apreciado y por ultimo recompensado. La vinculación de estas recompensas al desempeño de cada trabajador crea una cultura de ejecución con calidad, que debe ser orientada por el gerente e implementada de manera sistemática si no existe previamente en la empresa, con el propósito de no generar conflicto entre el equipo de trabajo.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN**

La ejecución de la decisión tomada, debe garantizar el cumplimiento de todos los parámetros previstos en el planeamiento. Es así, que el modelo de toma de decisiones militar, mediante la aplicación de las diversas matrices donde se mitigan los riesgos, se comparan las alternativas y se realizan simulaciones de la aplicación de cada una de las alternativas (Juego de Guerra), marca la hoja de ruta a seguir por el gerente y su equipo de colaboradores una vez tomada la decisión final.

Hay que recalcar que ningún modelo de toma de decisiones será exitoso si no se realizan las actividades que se planearon y se le da paso en cambio, a la improvisación y a la aplicación de decisiones secundarias basadas en juicios subjetivos de personas ajenas al equipo de trabajo y al proceso de planeación realizado.

Para comprender la importancia de la ejecución, es preciso tener en cuenta tres aspectos que son mencionados por Bossidy y Charan (2002), el primero radica en la “Ejecución como disciplina” ya que ésta demuestra la capacidad

de la organización para materializar lo planeado de manera sistemática y vinculando las recompensas a la obtención de los resultados.

Un segundo aspecto y más importante aún, es la capacidad de ejecución que debe tener el líder de la organización. Es por esto que se debe descartar de tajo, que el líder por tener la apreciación de nivel estratégico, no debe tener el conocimiento de la parte operativa, por consiguiente una organización solo puede ejecutar una decisión si el alma y el corazón del líder (gerente) está inmerso en la empresa.

Es por esto que el liderazgo gerencial no solo radica en inspirar a sus colaboradores con visiones, sino con el profundo conocimiento de todos y cada uno de los procesos que realiza la empresa. El líder, es la única persona que por su comprensión detallada del negocio, del medio que lo rodea y de las capacidades del equipo de trabajo que posee, hace que la ejecución se materialice.

Algunos investigadores afirman que el:

*"liderazgo es entendido como un proceso mediante el cual se muestra a los colaboradores cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales, para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos de la organización, los líderes sostiene, deben concentrar su atención en el cambio de paradigmas, en aras de contribuir eficazmente a la construcción de unos nuevos que generen compromisos más sólidos" (GORROCHOTEGUI, 1.998).*

Así mismo, el líder en su actuación como gerente debe poseer sensibilidad hacia las personas, emplear su poder de convencimiento e influencia, teniendo una visión clara de los escenarios dispuestos para la empresa,

mediante la aplicación del modelo de toma de decisiones y sobre todo ser el eje motor de toda la organización sin descuidar ninguno de los detalles de la empresa.

Sin duda, las organizaciones pueden ejecutar cualquier decisión tomada si los empleados correctos, de manera individual y colectiva, se concentran en los detalles pertinentes en el momento indicado. Por consiguiente, la selección del recurso humano de la organización es de vital importancia para el presente y futuro de una empresa ya sea de carácter público o privado.

Por último, a lo largo del documento se han podido apreciar las bondades que ofrece el Proceso Militar para la Toma de Decisiones como herramienta para el planeamiento y toma de decisiones gerenciales, bondades que lo convierten en la herramienta más adecuada para aplicar en el ámbito gerencial por su metodología y estructura.

## **CONCLUSIONES**

Dentro del sinnúmero de modelos y herramientas disponibles para la Toma de decisiones Gerenciales, cobra mayor importancia el aplicado por el Ejército de Colombia. Su modelo metódico y bien estructurado, aporta las herramientas más completas para la difícil tarea de tomar decisiones no solo en el ámbito militar sino en el gerencial.

Solo basta con echar un vistazo al proceso de planeamiento realizado para la ejecución de operaciones militares de renombre que han dado grandes victorias a la institución y le han devuelto la tranquilidad al pueblo colombiano, para concluir que esa herramienta denominada PMTD (Proceso militar para la toma de decisiones), posee todas las herramientas para recolectar y analizar informaciones, generar alternativas de solución, compararlas e identificar cual es la que más le conviene al líder (gerente) y a su organización, con la participación de todo su equipo de colaboradores.

En síntesis, a lo largo del presente ensayo, se analizaron las ventajas y desventajas de las herramientas para toma de decisiones existentes, donde se pudieron apreciar aquellos pasos que sumergen al gerente en las profundidades de la ambigüedad y de los juicios subjetivos. En contraste, mediante la propuesta de aplicación del modelo militar, las herramientas, fáciles de aplicar por cierto, llevan al gerente de la mano a través de la realización de pasos muy sencillos hasta alcanzar la toma de una decisión basada en cálculos de comparación y no en conjeturas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CAÑÓN VEGA Nora, Guía para la elaboración y presentación de Ensayos, Universidad de la Salle, Bogotá, 2007, p. 5-21.

EJERCITO NACIONAL, Manual de Estado Mayor, Imprenta EJC, 2007, Bogotá, p. 111 - 194.

HOCH Stephen, KUNREUTHER Howard & GUNTHER Robert, Wharton on Making Decisions, John Wiley & Sons, Hoboken New Jersey, 2004, p. 28 – 96

LOWY Alex & HOOD Phil, The Power of the 2 x 2 Matrix: using 2 x 2 Thinking to solve Business problems and make better decisions, Jossey-Bass, San Francisco California, 2004, p. 13 – 214.

NUTT Paul C, Why decisions Fail, Berrett – Koehler San Francisco California, 2002, p. 117 - 179